

LE CHEF DE PROJET EFFICACE

LES 12 PRATIQUES DE BON SENS POUR RÉUSSIR LES PROJETS



La presse en parle

La méthode proposée ici reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Tous les exemples, ainsi qu'un tableau de bord cadre complet, sont disponibles sur le site dédié de l'auteur. L'Expansion



✕ **12 pratiques de bon sens, 8 témoignages,
21 recommandations**

12 points sur lesquels le manager doit porter sa vigilance pour réussir la conduite de son projet. L'auteur du best seller "Les nouveaux tableaux de bord des managers" réunit dans ce guide 36 recommandations détaillées, notamment celles sur le ROI et la performance.. (commentaire Eyrolles.com)

PRÉSENTATION ÉDITEUR

3^{ème} édition revue et augmentée

Ce guide pratique, conçu à partir de la connaissance cumulée de plusieurs dizaines de chefs de projet, réunit les conditions nécessaires pour maîtriser l'art de la subtile symbiose entre les hommes, les techniques et les enjeux :

- 8 témoignages sur le vif ;
- 12 pratiques de bon sens pour réussir ;
- 21 recommandations détaillées ;
- une méthodologie complète.

En complément, documents, dossiers et livres blancs sont téléchargeables depuis le site www.chef-de-projet.org

*Alain
Fernandez*
Consultant
International

Que ce soit comme manager de projets, expert ou consultant, Alain Fernandez a vécu de l'intérieur l'évolution des projets d'entreprise de ces 20 dernières années en France, en Europe et en Amérique du Nord. Au cours de sa carrière, il a formé de nombreux chefs de projet et a enseigné en France et à l'étranger. Il est aujourd'hui consultant international, spécialiste des questions de management de la performance et d'intégration douce des technologies de l'information.



Une approche pratique et concrète pour aller au-delà des outils et des méthodes et réussir les projets en termes de création de valeurs

Si la réussite des projets était uniquement dépendante du choix de la méthode et des outils, la question serait déjà réglée depuis un bon moment et ne susciterait plus autant de débats !

12 PRATIQUES DE BON SENS . . .

Bien sûr, des objectifs clairs et précis, un délai réaliste, une bonne méthode, des outils adaptés ou encore des compétences disponibles sont autant d'incontournables. Mais pour réussir les projets, non pas par une simple conformité au cahier des charges, mais bien au sens de la création de valeurs pour le client, ce n'est pas encore suffisant. Les projets sont complexes, l'environnement incertain et le contexte imprévisible. Seul un manager disposant d'une capacité de pilotage adaptatif ainsi que d'une bonne dose de " bon sens ", est en mesure de conduire le projet au succès.

Dans cet esprit, ce livre guide expose une approche pratique et concrète pour aller au delà des outils et des méthodes et réussir les projets en terme de création de valeurs.

Structuré en 4 axes d'actions, il place au premier plan les fondamentaux d'un pilotage optimum, et met l'accent sur les 12 facteurs clés de réussite (bonnes pratiques), points précis où le manager attachera toute son attention et mettra en action son bon sens naturel.

21 recommandations détaillées complètent ce tableau.

LA 3^{ÈME} ÉDITION

Pour cette 3^{ème} édition, l'ouvrage a été profondément remanié afin de mettre à plat la démarche de bon sens précédemment développée. La démarche a été confrontée aux expériences de dizaines d'experts internationaux intervenant dans d'autres domaines, d'autre pays et d'autres cultures. La robustesse a été mise à l'épreuve, les faiblesses, autant structurelles que didactiques, ont été identifiées, comprises et corrigées et l'ossature globale renforcée.

Huit chefs de projet aguerris contribuent directement à l'ouvrage et partagent l'expérience de terrain la plus marquante qu'ils ont pu vivre, celle qui forge une carrière et que l'on n'oublie pas. Ces témoignages, riches d'enseignements, sont bien plus qu'une simple illustration. Ce sont de réels vecteurs du sens.

Sommaire...

- Introduction Manager un projet : une affaire de « bon sens »
- En préambule Conduire un projet : une démarche d'entrepreneur
-
- **AXE 1 Maîtriser l'organisation du projet**
 - 1ère pratique de bon sens - Construire le référentiel de valeurs
 - 2ème pratique de bon sens - Privilégier la réactivité
 - Sept recommandations pour mieux maîtriser l'organisation
- **AXE 2 Dynamiser la coopération étendue**
 - 3ème pratique de bon sens - Synchroniser les rôles
 - 4ème pratique de bon sens - Abandonner le management autoritaire
 - 5ème pratique de bon sens - Favoriser la coopération interne et externe
 - Trois recommandations pour dynamiser la coopération des équipes
- **AXE 3 Développer les outils d'assistance à l'anticipation**
 - 6ème pratique de bon sens - Mesurer la performance pour assister la prise de décision
 - 7ème pratique de bon sens - Assurer le suivi des enjeux
 - 8ème pratique de bon sens - Adopter une démarche d'amélioration continue
 - 9ème pratique de bon sens - Anticiper les risques d'échec
 - Quatre recommandations pour bâtir une assistance efficace à l'anticipation et au pilotage
- **AXE 4 Faciliter l'intégration**
 - 10ème pratique de bon sens - Intégrer les projets dans la chaîne de valeur
 - 11ème pratique de bon sens - Assurer un pilotage actif du changement
 - 2ème pratique de bon sens - Intégrer les coûts directs et indirects du processus d'intégration dans les budgets initiaux
 - Quatre recommandations pour réussir l'intégration du nouveau système
- **Conclusion**
- **Bibliographie**
- **Index**

Introduction

Manager un projet : une affaire de « bon sens »

Si la réussite des projets était uniquement dépendante du choix de la méthode et des outils utilisés, la question n'aurait pas fait long feu. La dramatique statistique comptabilisant les projets en échec se serait infléchie depuis fort longtemps. Une méthode est bien entendu nécessaire mais elle est loin d'être suffisante. En tout cas, il ne suffit pas de veiller à son application scrupuleuse pour accéder immanquablement aux objectifs convoités. Les échecs ne sont malheureusement pas exclusivement liés à des écarts de règles. Avec des délais toujours plus courts, des budgets limités, une innovation permanente, l'utilisation de technologies trop jeunes ou encore le rapprochement de compétences multidisciplinaires provenant de différents horizons, les projets actuels sont d'une tout autre complexité et se satisfont fort peu de démarches rationalisant à l'extrême.

On sait aujourd'hui qu'un projet d'entreprise ne se traite pas sans un minimum de précautions. Avant de se lancer, il faut en effet procéder à un travail de préparation conséquent pour préciser concrètement les objectifs, mettre en place une organisation efficace, s'assurer de la disponibilité des compétences et vérifier la faisabilité selon les délai et budget impartis. Autant de conditions incontournables pour conduire les projets actuels. Pourtant, la réussite des projets, non pas celle qui se limite à une recette signée avec les réserves d'usage, mais la vraie, celle qui se voit lorsque la rentabilité prévue est au rendez-vous, dépend de quelque chose d'autre. Cette autre chose, impalpable par définition, c'est peut-être bien le « bon sens » qui caractérise les managers qui réussissent. Il faut en effet disposer d'une bonne dose de bon sens pour ajuster au mieux le déroulement du projet et garder en ligne de mire les objectifs de rentabilité initialement prévus, tout en évitant les pièges, risques et menaces qui ne manqueront pas d'émailler la route.

Mais, pour exercer son bon sens en toute lucidité, encore faut-il disposer de repères solides et d'une vision globale de la question. Bâtir et maintenir tout au long du projet un référentiel de valeur traduisant la perception de la réussite au sens du client est un fondamental. Il est en effet temps de modérer la suprématie des délais et du budget comme seuls critères de référence, comme le préconisent encore certaines démarches pour le moins dépassées. Cette focalisation exclusive sur les délais et les budgets transforme fatalement le manager en obsédé du planning et en véritable contrôleur des temps et des coûts, digne héritier du time and cost clerk de l'organisation scientifique. S'il ne remplit pas sa fonction de création de valeur, que le projet soit ou non terminé dans les temps et au coût prévus importe peu !

Aujourd'hui, le manager de projet doit agir comme un réducteur d'incertitudes en garantissant un pilotage adapté de tous les instants. Car l'incertitude est là ! C'est une constante des projets d'entreprise actuels. Les approches mécanistes fondées sur la prévision absolue et la prédominance de la planification ne conviennent plus à ce nouveau contexte. Pour renouer avec la création de valeur, il n'est que temps de substituer à ces approches d'une autre époque une capacité de pilotage proactive opérationnelle tout au long du projet.

Nous étudierons au cours de ce livre comment bâtir une capacité de conduite de projets dynamisant le bon sens et la coopération active, seule recette efficace pour piloter un projet en univers complexe.

● La démarche de « bon sens » que je vous propose au fil de ces pages synthétise les résultats d'une enquête conduite auprès d'une trentaine de chefs de projet, managers et dirigeants, tous expérimentés et n'ayant pas peur d'aborder franchement ce thème. La démarche est structurée selon quatre axes principaux d'intervention :

- maîtriser l'organisation du projet ;
- dynamiser la coopération étendue ;
- développer les outils d'assistance à l'anticipation ;
- faciliter l'intégration.

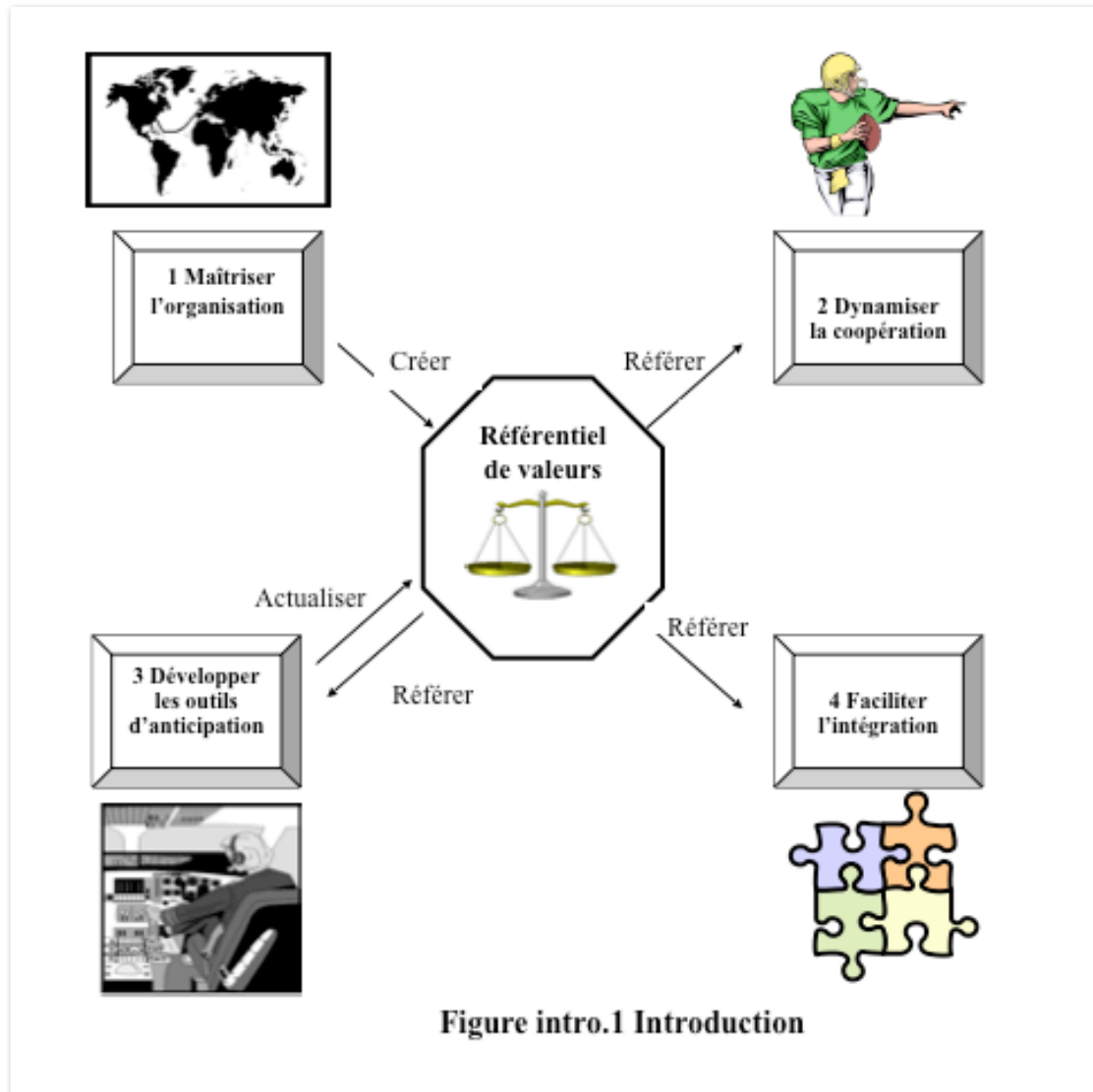
Cette démarche développe les douze pratiques de bon sens essentielles pour réussir les projets d'entreprise. Elle traite notamment les thèmes suivants :

- bâtir et maintenir le référentiel de valeur garant de l'accession à un retour sur investissement acceptable et accepté ;
- utiliser efficacement la planification pour garantir un bon déroulement du projet ;
- dynamiser et assurer le fonctionnement optimal des équipes de réalisation, en tenant compte des aspirations légitimes de chacun de ses membres ;
- construire un poste de pilotage garant d'une anticipation en toutes conditions : mesure de toutes les performances pour un progrès continu, prévention des risques et anticipation des menaces potentielles ;
- intégrer le projet au cœur même de la chaîne de valeur de l'organisation, dans les dimensions technologiques, organisationnelles et culturelles ;

Huit témoignages sur le vif et 21 recommandations complètent ces thèmes.

Réussir un projet, c'est maîtriser l'art de la subtile symbiose entre les hommes, les techniques et les enjeux économique-stratégiques.

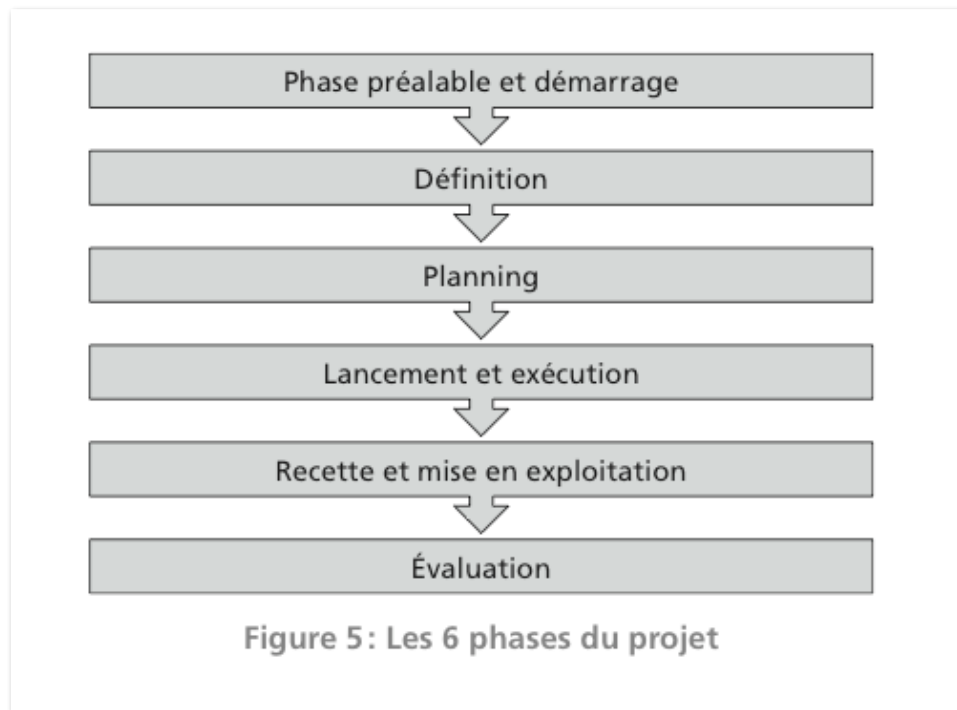
Architecture de l'ouvrage



« Ce petit guide présente les douze facteurs clés à mettre en oeuvre pour mener à bien un projet. Au-delà du choix de la méthode et des outils utilisés. Il met en avant le rôle du manager qui doit maîtriser l'organisation du projet, dynamiser la coopération étendue, développer les outils d'assistance à l'anticipation et faciliter l'intégration. L'auteur redonne ainsi sa valeur à l'homme et à son bon sens naturel. »

Journaldunet.com

De la méthodologie classique à la démarche de bon sens...



Les points d'intervention des 12 pratiques de bon sens

	Phase préalable et Démarrage	Définition	Planning	Lancement et Exécution	Recette et Mise en exploitation	Évaluation
Pratique 1. Référentiel de valeur	X	X	X	X	X	X
Pratique 2. Planification			X	X	X	
Pratique 3. Synchronisation des rôles			X	X	X	
Pratique 4. Management			X	X	X	
Pratique 5. Coopération			X	X	X	
Pratique 6. Mesurer la performance				X	X	X
Pratique 7. Suivi des enjeux		X	X	X	X	X
Pratique 8. Amélioration continue		X	X	X	X	X
Pratique 9. Risques d'échec	X	X	X	X	X	
Pratique 10. Chaîne de valeur	X	X	X	X	X	X
Pratique 11. Piloter le changement		X	X	X	X	X
Pratique 12. Les coûts du changement	X	X	X	X	X	X

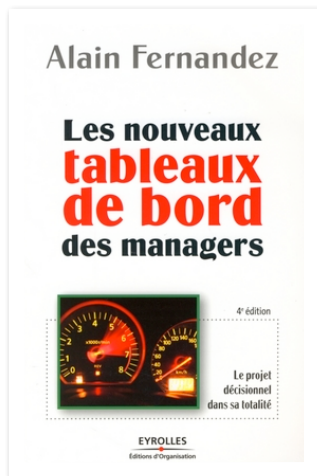
Figure 6: La démarche de « bon sens »¹ centrée sur le référentiel de valeur

Sommaire détaillé

- Introduction Manager un projet : une affaire de « bon sens »
- En préambule Conduire un projet : une démarche d'entrepreneur
- **AXE 1 Maîtriser l'organisation du projet**
 - *Témoignage de Charles Il n'y a pas que des copains dans l'entreprise*
 - 1ère pratique de bon sens - Construire le référentiel de valeurs
 - Comment calculer le retour sur investissement
 - Bâtir le référentiel commun de valeurs
 - *Témoignage de Hans Passer du comptable au pit-bull, une bonne recette pour échouer*
 - 2ème pratique de bon sens - Privilégier la réactivité
 - Planification : le principe
 - Les angoisses du phasing et les misères de l'ordonnancement
 - Sept recommandations pour mieux maîtriser l'organisation
 - Découper le projet en lots
 - Développer la coopération dès les prémices du projet
 - Utiliser au mieux les compétences
 - Assurer la logistique
 - Maîtriser les affectations
 - Limiter les changements de priorités
 - Gérer les détails
- **AXE 2 Dynamiser la coopération étendue**
 - *Témoignage de Cécile Le chef de projet est le chef d'orchestre*
 - 3ème pratique de bon sens - Synchroniser les rôles
 - Ne pas compter uniquement sur les méthodes et les outils
 - Se confronter à la réalité de la gestion d'équipe
 - 4ème pratique de bon sens - Abandonner le management autoritaire
 - Le management traditionnel n'est pas adapté à la gestion des projets complexes
 - Ne pas fuir les problèmes mais aller les chercher
 - Éviter la fermeture sur elle-même de l'équipe en phase de performance
 - *Témoignage de Clara Le nouveau est un tire-au-flanc' qui sait aussi tirer les bonnes ficelles*
 - 5ème pratique de bon sens - Favoriser la coopération interne et externe
 - Construire l'équipe
 - Respecter les individualités
 - Dynamiser l'autonomie
 - Donner un sens à l'action
 - Partager le même référentiel de valeur
 - Maîtriser les interfaces
 - Trois recommandations pour dynamiser la coopération des équipes
 - Maintenir une communication permanente
 - Ne pas fuir les problèmes mais aller les chercher
 - Éviter la fermeture sur elle-même de l'équipe en phase de performance

- **AXE 3 Développer les outils d'assistance à l'anticipation**
 - *Témoignage de Sabrina De la précision des informations collectées*
 - 6ème pratique de bon sens - Mesurer la performance pour assister la prise de décision
 - La mesure n'est pas une fin en soi
 - La mesure de la performance est un outil d'assistance à l'anticipation
 - *Témoignage de Rémi Comment j'utilise mon tableau de bord*
 - 7ème pratique de bon sens - Assurer le suivi des enjeux
 - Mesurer l'avancement en termes de délai et de budget, les courbes en S
 - Maintenir le référentiel et anticiper les menaces
 - 8ème pratique de bon sens - Adopter une démarche d'amélioration continue
 - Étude de cas : la mesure de la performance de la gestion documentaire
 - 9ème pratique de bon sens - Anticiper les risques d'échec
 - Des risques acceptables dans un environnement maîtrisé
 - L'évaluation préalable du risque en 5 temps
 - Réaliser le tableau de bord projet
 - Quatre recommandations pour bâtir une assistance efficace à l'anticipation et au pilotage
 - Pour venir à bout de son projet tableau de bord : ne négligez pas l'étape de collecte
 - Pour une véritable coopération de tous : ne prenez pas les autres pour des ânes
 - Pour une prise de décision efficace : évitez que la construction des indicateurs ne soit une fin en soi
 - Pour ne pas plonger dans l'absurde technologique : n'automatisez pas tout !
- **AXE 4 Faciliter l'intégration**
 - *Témoignage de Dominique Le mépris ne paie pas*
 - 10ème pratique de bon sens - Intégrer les projets dans la chaîne de valeur
 - Intégration organisationnelle
 - Intégration technologique
 - Intégration culturelle
 - *Témoignage de José-Miguel Pour réussir le changement, éviter les classements a priori*
 - 11ème pratique de bon sens - Assurer un pilotage actif du changement
 - Qu'est-ce que le changement
 - Pour une démarche de conduite de changement réussie
 - 2ème pratique de bon sens - Intégrer les coûts directs et indirects du processus d'intégration dans les budgets initiaux
 - Quatre recommandations pour réussir l'intégration du nouveau système
 - Tenez compte des effets pervers des réunions d'orientation
 - Facilitez la phase de découverte et cultivez la curiosité
 - Évitez les discours trop généralistes
 - Prenez soin d'assurer une continuité de services
- **Conclusion**
 - Coopérer, ce n'est pas toujours si simple
 - La méthode de calcul du ROI conditionne le type d'investissement
 - Trois recommandations complémentaires d'une portée plus globale

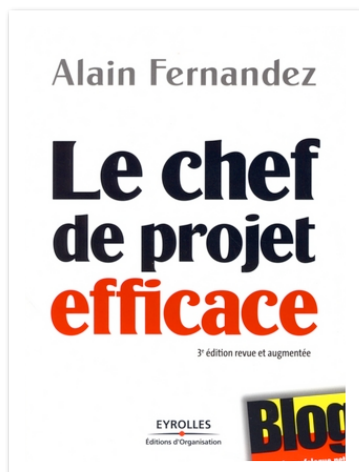
Livres...



Libraires en ligne
www.eyrolles.com



Libraires en ligne
www.eyrolles.com



Libraires en ligne
www.eyrolles.com



Libraires en ligne
www.eyrolles.com

...et sites

www.piloter.org Le portail du pilotage de la performance

www.nodesway.com Concevoir le tableau de bord de pilotage

www.le-perfologue.net Le blog pro de la performance

www.tableau-de-bord.org Le tableau de bord avec Microsoft Excel

www.chef-de-projet.org Guide en ligne du chef de projet efficace

www.controle-de-gestion.com Guide du contrôleur de gestion